36 | 管理五模式：高手常用的管理模式有哪些？

2021-02-22 李运华

大厂晋升指南 进入课程 >

讲述：安晓辉
时长 09:46 大小 8.95M

你好，我是华仔。

上一讲我介绍了管理四象限，帮你明确了管理的工作范畴，带你熟悉了各项工作的关键点。但是在具体开展工作的时候，往往并不是管理者一个人规划好各项工作内容，然后交给团队去执行就可以了。原因有三点：

第一，**每个人的精力都是有限的**。如果你什么事情都自己一肩挑，时间和精力上会顾不过来。

第二，**没有人是全知全能的**。就算你精力旺盛，也会遇到不擅长的事情。比如我就对吃喝玩乐不怎么在行，所以组织团队建设活动的能力就比较差。

第三，**团队成员的认可度和积极性也很重要。**就算你什么都能规划好，但具体工作还是要交给团队成员来执行，如果你的想法不能得到充分理解和积极响应，大家暗地里抵制其实也很容易。

所以，对于管理四象限涵盖的管理任务，管理者需要发挥团队成员的力量，调动他们的积极性，这样能够达到更好的管理效果。

管理模式

具体怎么做呢？经过不断的学习摸索和长期的工作实践，我认为可以根据管理者**是否参与、团队如何讨论以及如何决策**这 3 个维度，划分出 6 种不同的**管理模式**（或者叫管理风格）。

第一种是**独裁式。**

管理者直接**指定**下属或团队的具体工作，包括做什么事、怎么做、什么时候做和输出什么结果等，全都一一明确，团队成员不能提出不同意见和方案。

用一句话总结就是：“**我来决定，你来执行。**”

第二种是**民主式。**

管理者组织团队成员针对某项工作进行讨论，然后和团队成员一起选出最终的方案。管理者的意见并不是优先级最高的，团队通常采用**集体投票**的方式来做决策。

用一句话总结就是：“**我们讨论，我们决定。**”

第三种是**专家式。**

管理者作为某方面的专家，组织团队成员针对某项工作进行讨论，并由团队成员来做决策，选出最终的方案；管理者不参与决策，只是在讨论的过程中提供**专业指导。**

用一句话总结就是：“**我们讨论，你们决定。**”

第四种是**教练式。**

管理者作为某方面的专家，组织团队成员针对某项工作进行讨论，然后自己做决策，选出最终的方案；团队成员不参与决策。有点类似于 NBA 球队安排战术的时候，球员可以参与讨论，但是最终拍板的是教练。

用一句话总结就是：“**我们讨论，我来决定。**”

第五种是**授权式**。

管理者把某项工作全权授权给指定人员，由被授权者来做决策，管理者在任务执行过程中的关键节点进行监督，防止出现较大偏差。

用一句话总结就是：“**你来决定，我来监督**”。

第六种是**放羊式**。

管理者把某项工作交给指定人员，然后就不管了，等到最终结果出来的时候可能会去了解一下。

用一句话总结就是：“**你去做，我不管。**”

管理风格	管理者是否参与	如何讨论	如何决策	一句话描述（管理者视角）
独裁式	是	不讨论	管理者决策 团队成员不参与决策	我来决定，你来执行
民主式	是	团队一起讨论	管理者与团队成员 一起决策	我们讨论，我们决定
专家式	是	团队一起讨论	团队成员决策 管理者不参与决策	我们讨论，你们决定
教练式	是	团队一起讨论	管理者决策 团队成员不参与决策	我们讨论，我来决定
授权式	否	被授权者可以 采取前4种模式	被授权者可以 采取前4种模式	你来决定，我来监督
放羊式	否	被放羊者可以 采取前4种模式	被放羊者可以 采取前4种模式	你去做，我不管

管理模式对比

对于这 6 种管理模式，如果单纯从名字来看，可能很多人不喜欢独裁式和放羊式，然后感觉剩下的 4 种模式都差不多，不知道应该用哪种。

也有些人会偏爱其中一种，不管什么情况都只用这一种，比如民主式就是很多人都喜欢的，毕竟团队一起讨论一起决策，感觉氛围会很好。

其实，结合不同的场景来采取不同的模式，我们才能达到最好的管理效果。我把这几种管理模式的管理效率、团队积极性、团队成长和适用场景等特点，总结在了下面的表格中，供你参考。

管理模式	管理效率	团队积极性	团队成长	适应场景
独裁式	最高 令行禁止，无需讨论。	低 团队成员感觉不受尊重，也没有真正理解决策的意义和原因。	低 团队成员的创新性被压制，只是机械地完成任务。	紧急场景。 比如公司严重亏损、团队严重事故、人员短期内大量流失等。
民主式	低 不同意见的讨论和碰撞会耗费大量时间，甚至会出现争执不下的情况。	高 团队成员积极参与，最终的决策是大家都认可的。	高 有利于集思广益，激发团队成员的创新和创意，在讨论地过程中可以互相学习。	不紧急，但和团队成员息息相关的事情。 比如团队建设的活动方案，团队运作的机制流程等。
专家式	中 管理者的专业意见会很大程度上提升团队成员的讨论和决策的效率。	高 和民主式类似。	高 除了和民主式相同的点外，管理者的专家知识对团队成员来说也是一个很好的学习输入。	领域相关的专业工作。 比如设计方案讨论、非紧急的问题处理、风险管理等。
	高 讨论的过程更	中	高 和专家式类似，	

注意事项

接下来，我强调一下每种管理模式的注意事项。

独裁式

独裁式管理要求管理者有丰富的经验和强大的影响力，如果只靠权力来压制，很可能会引火烧身。

很多空降的管理者带着以前的经验和视角来到新团队，觉得新团队什么地方都看不顺眼，流程制度不合理、人员水平不高、团队战斗力低下等，再加上急于树立自己在管理上的权威，所以很喜欢搞“新官上任三把火”，不自觉地采取了独裁式管理。

他们自以为展现了能力，实际上把团队搞得一团糟，要么团队人员大量流失；要么自己挖坑把自己给陷进去了，一段时间后自己成了众矢之的。

所以，新晋管理者和空降管理者一定要克制想要“大干一场”的冲动，对于独裁式管理一定要谨慎。一般来说，只有当你对团队的实际情况很清楚，团队成员对你也很认可，并且遇到紧急情况的时候，才可以采用独裁式管理。

民主式

民主式管理需要特别注意一个坑，那就是“假民主，真独裁”。

很多时候，表面上大家都说了意见，但实际上只要管理者说出自己的意见，很多成员就开始跟着附和，结果导致既浪费了时间，又没有起到让团队成员畅所欲言、集思广益的效果。

如果你想采用民主式管理，你需要掌握的第一个技巧就是，要么不说自己的意见，要么等到**最后才说**，先让团队成员说。

当然，就算你最后说，还是可能出现团队成员都附和你的情况，就算有人有不同意见，也不太敢说。所以你可能还需要用到第二个技巧，那就是**匿名投票**，而不要现场举手表决。

专家式和教练式

专家式和教练式这两种管理模式对管理者的专业能力要求很高。

对于 P7+/P8 这个级别，带领**纵向团队**（支撑同一业务的不同技术领域的团队，比如某个开发团队包含客户端、前端、后端和测试等不同领域）的时候，如果不是自己熟知的领域，就不要假装内行，而应该找对应领域真正得到认可的“专家”和“教练”寻求帮助。

千万不要越俎代庖，以为自己真的什么都懂，给出各种并不专业的意见，甚至出现意见冲突的时候还“据理力争”，这样不但会让团队成员的积极性受到打击，还会让他们觉得你“瞎指挥”。

授权式

授权式管理需要特别注意一点，不要在无意中把授权式变成了放羊式。

你可能非常认可被授权者的能力，觉得“他办事我放心”，把事情交给他就不管不问了，即使出了问题，你也认为自己已经完全授权了，所以不用承担什么责任。这是错误的！

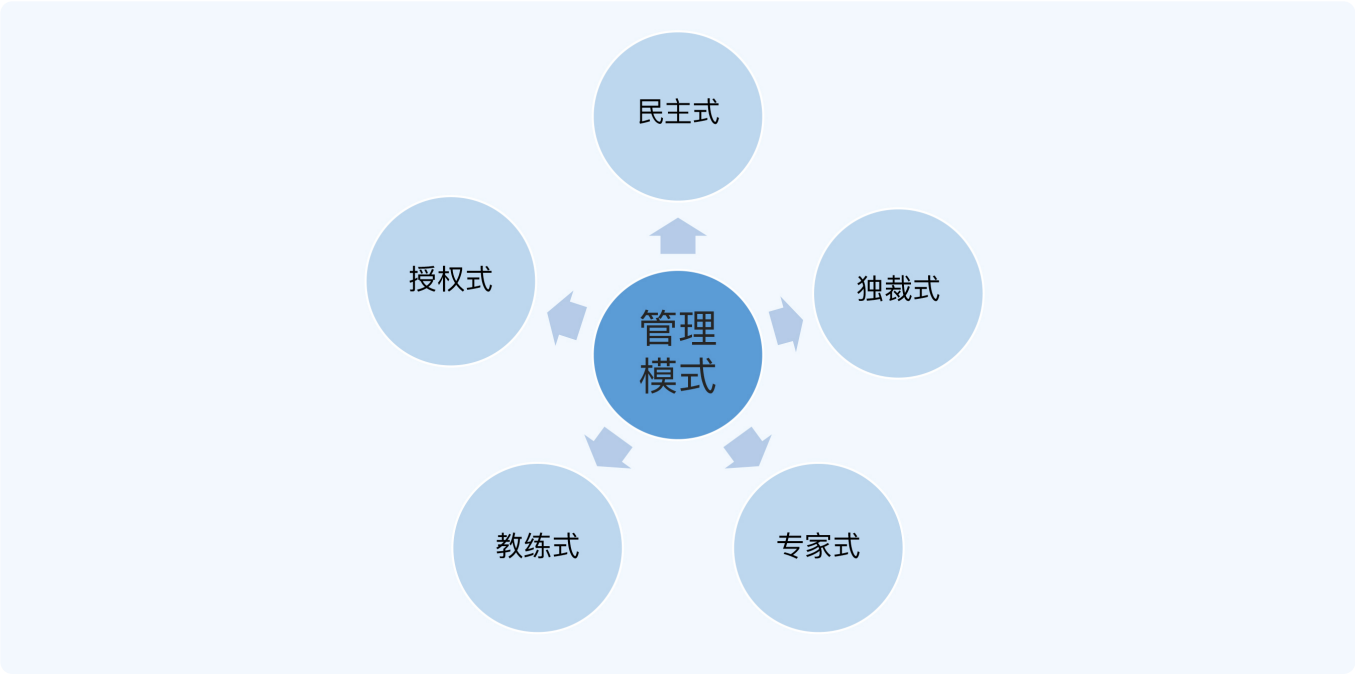
正确的做法是，定期进行监督，可以让被授权者按照 PDCA 的方式来执行，在关键时间节点和里程碑的时候进行汇报。

放羊式

放羊式管理是我反对的一种模式，只是为了和授权式管理对比，所以才列出来。

有些管理者会对准备淘汰的团队成员采用这种管理模式，但是这样做对团队和员工个人都不好。如果你想淘汰一个人，不要通过“磨”的方式把人磨走，而是应该做好沟通。沟通的时候，最好也不要否定对方的人品和能力，而是可以从“适应性”方面来沟通，比如说“你的性格和做事方法不太适合当前团队”“你的技术水平已经无法满足业务发展的需求”等等。

独裁、民主、专家、教练、授权，这就是我推荐的五种管理模式，你可以根据实际情况选择合适的模式来做团队管理。



管理模式应用指南

保底手段

对于新晋管理者来说，如果暂时还不能灵活的运用这五种管理模式，至少可以采取一个保底的手段：**民主式管理**。

民主式虽然效率低，但绝大部分情况下不会出现大问题。就算是面对紧急情况，让整个团队一起制定应对措施，也能够集思广益，想得周全一些。

管理者是第一责任人

另外，管理者需要时刻记住一点：无论采取什么管理模式，最终结果的第一责任人始终都是你自己。

不要以为自己没有参与决策，结果的好坏就和自己无关。对于管理者来说，不直接参与决策也是一种决策，你始终都是要承担责任的。

小结

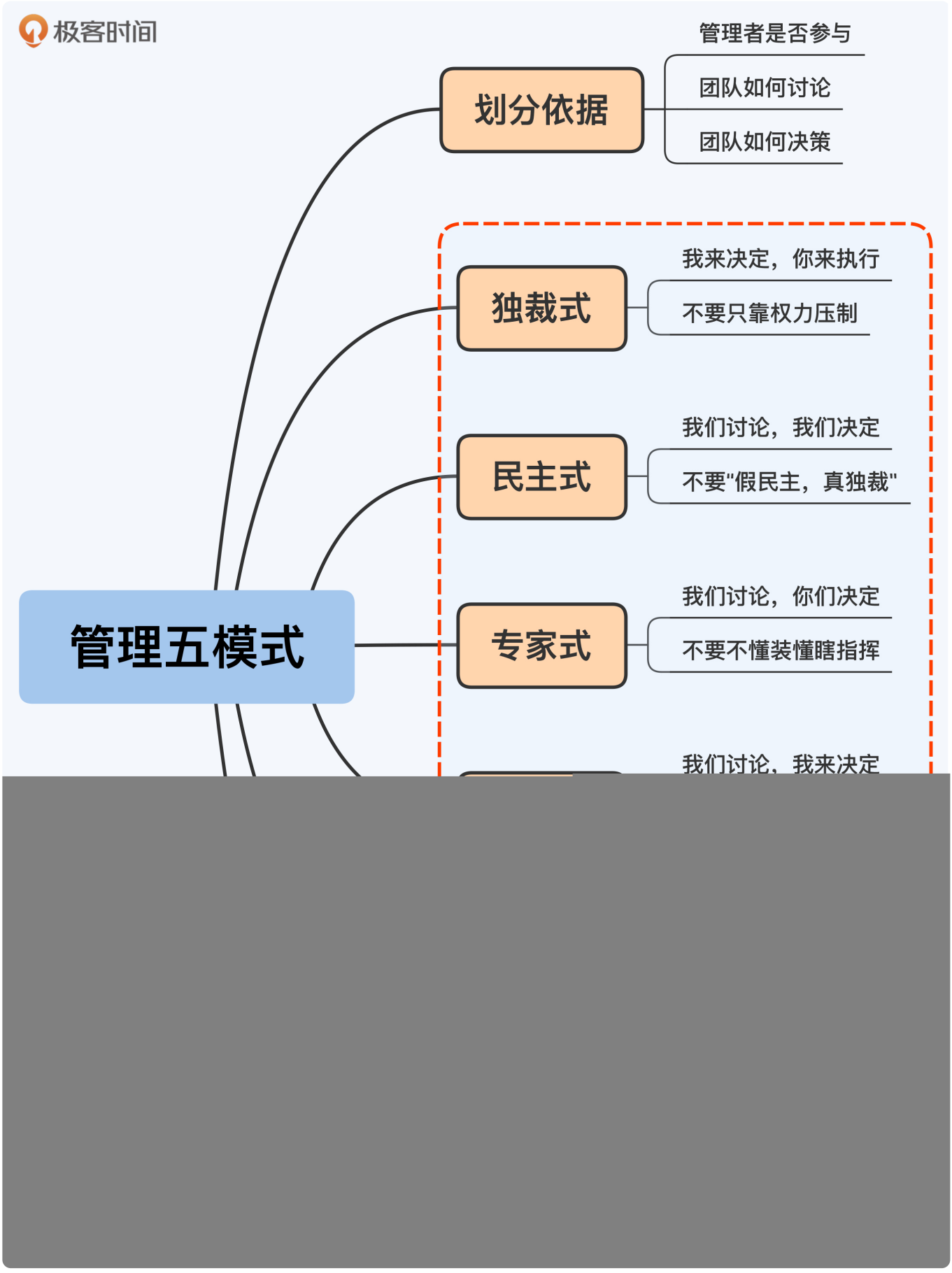
现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

1. 管理模式可以根据管理效率、团队积极性、团队成长和适用场景等特点分为 6 种，其中放羊式是不推荐的；其余 5 种分别是独裁式、民主式、专家式、教练式和授权式，你可

以根据实际情况来选择合适的模式。

2. 新晋管理者如果不能灵活运营，至少可以采取民主式管理作为保底手段。

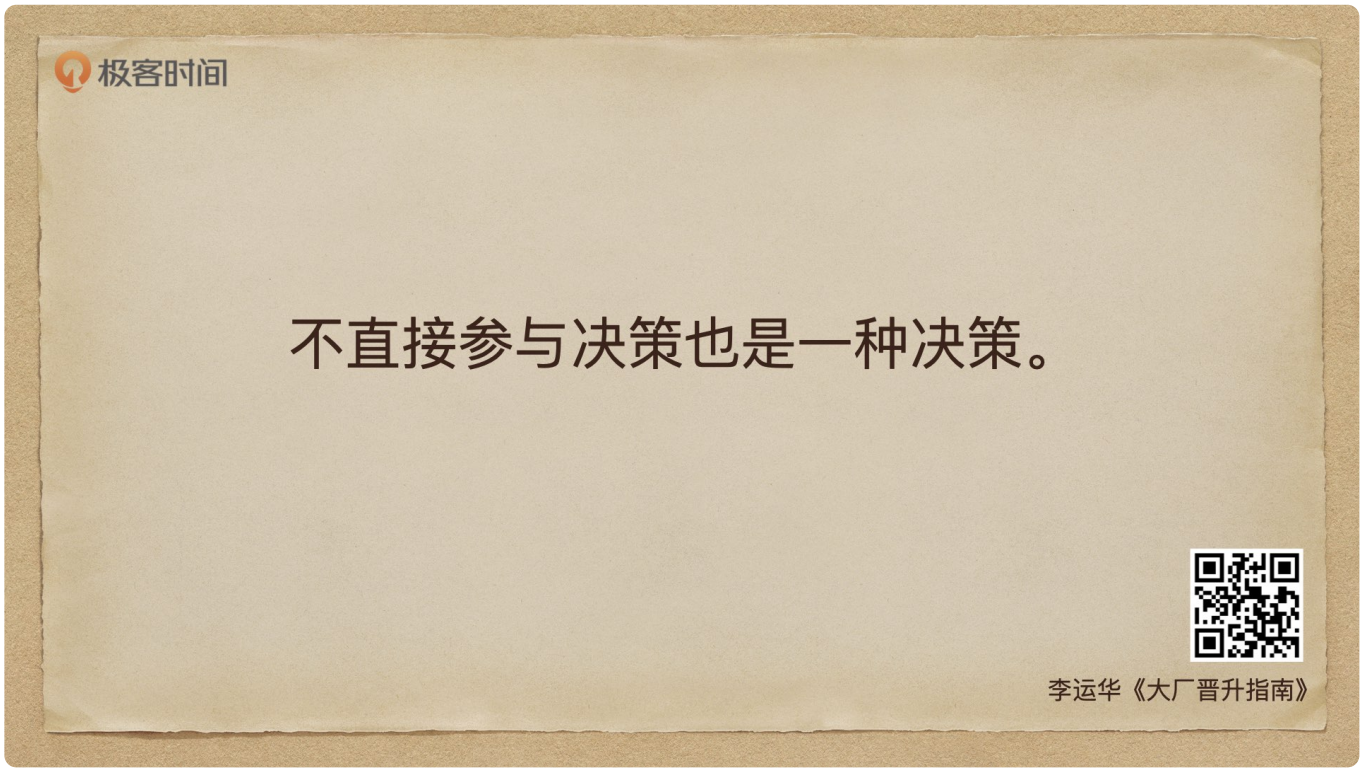
3. 无论采取什么管理模式，最终结果的第一责任人始终都是管理者自己。



思考题

这就是今天的全部内容，最后，留一道课后思考题给你吧。你的领导采用了哪些管理模式，分别对应什么场景，你觉得效果怎么样呢？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 35 | 管理四象限：小白要怎么快速入门带团队？

下一篇 结束语 | 晋升也是一种修行

精选留言 (4)

写留言

单人行
2021-03-12

我的之前领导，不管式，有问题了，组里的人拉着他去开会

作者回复: 这样的团队不适合长久干下去..... ：)

1

Geek_a2e439
2021-02-23

采用哪种方式跟场景、决策者有关，也跟执行人有关。

展开

作者回复: 是的，执行人也是一个考虑因素，TL自己对自己的认知也是一个考虑因素，很少有TL能自如的应用所有的管理模式，大部分人都会有一些偏向，比如我自己偏向民主式和教练式

Geek_a2e439
2021-02-23

采用独裁式: 紧急类事件；更高层已经定调；对某事认知坚定了；之前授权出了问题（对同一件事或同一个人）。
采用民主式:需要大家一起参与去做的，不同人有不同看法的。有时也会假民主，表示已经征求过大家意见，将自己的观点作为统一共识。
采用专家式和教练式:采用教练式比较多，收集大家看法和数据，完善自己观点方案。都...
展开

作者回复: 最后这个描述太真实了😂

Monday
2021-02-22

两个TL，一个是授权式，一个是独裁式
展开

作者回复: 谈谈你的感觉